

BAB V
POKOK-POKOK TEMUAN, PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI
HASIL PENELITIAN

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab empat , maka dalam bab lima ini akan disajikan secara ringkas tentang :

- A. Pokok-pokok temuan penelitian
- B. Pembahasan temuan penelitian
- C. Implikasi temuan .

Pokok-pokok temuan penelitian ini dimaksudkan sebagai kesimpulan sementara hasil penelitian, yang kemudian akan dibahas serta dilihat implikasinya bagi usaha pembinaan kemampuan profesional Kepala Sekolah.

A. Pokok-pokok Temuan Penelitian

- 1. Persepsi Pengawas Selaku Pembina Kemampuan Profesional Kepala Sekolah, Usaha, Kendala, dan Metode Pembinaan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil temuan peneliti, menunjukan bahwa usaha yang telah dilakukan para pengawas pembina di Kota Bandung, jika

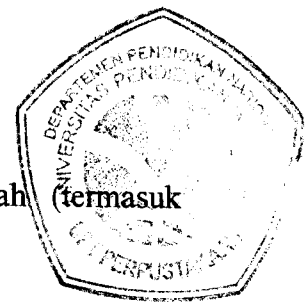
ditinjau dari tugasnya sebagai Pembina Kepala Sekolah, maka terdapat kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut :

- a. Pemahaman Pengawas Pembina terhadap tugasnya sebagai Pembina Kepala Sekolah pada dasarnya sudah dipahami, walaupun perlu ditingkatkan lagi terutama kemampuan memberikan motivasi dan peningkatan kreativitas. Secara nyata dapat dilihat dari program yang dibuat dan kenyataan dilapangan serta penelitian dokumentasi yang ada.

Pada dasarnya ide peningkatan kemampuan profesional Kepala Sekolah merupakan prioritas utama yang harus dikerjakan karena merupakan kebutuhan yang sangat mendesak terutama dalam menghadapi era globalisasi saat ini.

Karena Kepala Sekolah merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan maka seharusnya ia mempunyai kemampuan dan kreativitas optimal yang mampu menyesuaikan dengan misi dan visi yang dibuat serta kemajuan teknologi dan arus informasi yang semakin canggih.

- b. Usaha yang dilakukan Pengawas dalam meningkatkan kemampuan profesional Kepala Sekolah dilakukan dengan berbagai cara antara lain adalah :
 - 1) mendatangi langsung Kepala Sekolah di tempat kerja masing-masing dan memberikan masukan-masukan yang



berhubungan dengan penyelenggaraan sekolah (termasuk administrasi dan kepemimpinan sekolah),

- 2) menyelenggarakan diskusi sesama Kepala Sekolah dalam forum K3S atau dalam forum MKS
- 3) memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan
- 4) memberikan perhatian jika Kepala Sekolah mendapat masalah/ancaman.

c. Hambatan-hambatan yang dihadapi Pengawas dalam membina Kemampuan profesional Kepala Sekolah antara lain adalah

- 1) terbatasnya jumlah Pengawas
- 2) terbatasnya jumlah buku pegangan termasuk jurnal-jurnal kependidikan
- 3) kemampuan kepala sekolah yang belum merata
- 4) jumlah dana masih belum memadai
- 5) peran lembaga yang mewadahi Kepala sekolah seperti K3S dan MKS belum optimal dipakai, apalagi PGRI yang belum menyentuh pada daerah Kepala SMU.

2. Pelaksanaan Tugas Pengawas dalam Pembinaan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah.

Pelaksanaan tugas pengawas dalam pembinaan kemampuan profesional kepala SMU di Kota Bandung menurut pengamatan dan hasil penelitian penulis di lapangan adalah :

a. Tugas pembinaan

Pembinaan yang dilakukan pengawas adalah; Pengawas datang ke sekolah antara dua sampai empat kali dalam satu tahun dengan memberikan pengarahan yang sesuai dengan thema pembinaan saat itu seperti pengarahan masalah Penerimaan Siswa Baru pada awal tahun, informasi dan bimbingan pelaksanaan ulangan umum pada menjelang akhir cawu dan Ebta/Ebtanas pada menjelang akhir tahun. Kunjungan pembinaan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah yang bersangkutan , artinya jika suatu sekolah membutuhkan bimbingan khusus maka Pengawas akan datang lebih sering, dan sebaliknya jika sekolah sudah dianggap cukup, maka kunjungan dilakukan secukupnya saja.

Dalam pembinaan langsung di sekolah tidak jarang pengawas memberikan cara mengajar bagi guru artinya pengawas masuk ke kelas, demikian juga bimbingan administrasi baik untuk Kepala Sekolah, guru maupun karyawan Tata Usaha. Pengawas juga memberikan saran-saran perbaikan jika diperlukan.

b. Pengembangan Kepala Sekolah

Usaha Pengawas untuk meningkatkan kinerja Kepala Sekolah agar lebih profesional adalah dengan menilai mereka seberapa besar kemajuan yang telah dicapainya, termasuk penilaian terhadap guru-guru dibawah binaan Kepala Sekolah yang bersangkutan. Untuk memperdalam wawasan Kepala Sekolah diadakan diskusi-diskusi melalui forum K3S minimal satu bulan dua kali. Pembahasan materi diskusi dapat berupa hasil pengalaman Kepala Sekolah yang baru mengikuti penataran atau pengalaman di lapangan. Pengawas juga akan memberikan izin bagi Kepala Sekolah yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, walaupun sampai saat ini beasiswa masih belum ada. Menyinggung keberadaan K3S dan PGRI, sampai saat ini kedua lembaga itu masih dibutuhkan akan tetapi hendaknya memakai paradigma baru yaitu lebih profesional dan mengakar.

c. Perlindungan Kepala Sekolah

Apabila terjadi hal-hal khusus (tawuran siswa, ancaman, pemogokan dll) yang perlu penanganan secara darurat dan mendesak maka pengawas memberikan saran-saran dan bimbingannya setelah mendengar langkah-langkah apa yang

diambil oleh Kepala Sekolah bekerjasama dengan Ka Kandep
Diknas

d. Peningkatan Mutu Kepala Sekolah.

Untuk meningkatkan mutu , setiap calon Kepala Sekolah harus mengikuti pelatihan calon Kepala Sekolah, dan pada saat telah menjabat ia mengikuti berbagai seminar, lokakarya dan diklat-diklat resmi lainnya .

Untuk meningkatkan wawasan Kepala Sekolah dilengkapi juga dengan buku-buku peraturan, dan buku-buku pengetahuan lain yang menunjang karier mereka, walaupun jumlah dan kualitas buku itu harus ditingkatkan lagi terutama buku-buku yang berhubungan dengan pendidikan modern.

Supervisi akademik dilakukan oleh pengawas agar tetap terjaga mutu yang diinginkan.

Sisi lain untuk meningkatkan mutu ini adalah dengan cara mutasi dan/atau rotasi jabatan antar Kepala Sekolah yang dilakukan antara dua sampai tiga tahun sekali. Peraturan masa jabatan Kepala Sekolah yang empat tahun dalam satu periode dan dapat diperpanjang untuk empat tahun lagi jika memenuhi syarat belum dapat dilakukan secara penuh, karena masih dalam masa transisi yang diharapkan akan dapat berjalan lancar pada tahun 2002 nanti.

Sementara itu peranan pengawas bagi peningkatan mutu ini sangat menentukan karena itu untuk menjadi pengawas pembina sebaiknya dari mantan Kepala Sekolah sedangkan untuk pengawas mata pelajaran dapat diangkat guru yang senior baik dari segi ilmu maupun usia.

e. Pelayanan Pendidikan

Pelayanan pendidikan yang dilakukan pengawas untuk Kepala Sekolah dilakukan dengan menyediakan waktu khusus jika Kepala Sekolah memerlukan, menyampaikan informasi baik langsung dengan lisan maupun secara tertulis melalui pos atau melalui kandeDiknas.

Sementara itu untuk meningkatkan kesejahteraan Kepala Sekolah gaji yang diterima saat ini terutama untuk Kepala Sekolah swasta tertentu harus dinaikan karena tidak sesuai lagi dengan volume pekerjaan yang dilakukan apalagi keharusan memuaskan stakeholder yang juga memerlukan biaya tertentu.

f. Penilaian Kepala Sekolah

Penilaian Kepala Sekolah dilakukan dengan memakai instrumen khusus dan baku yang perlu penyempurnaan untuk penyesuaian dengan situasi dan kondisi saat ini. Pengawas

melakukan kajian terhadap instrumen ini yang diharapkan dapat meningkatkan mutu Kepala Sekolah dimasa yang akan datang. Selain penilaian yang dilakukan dengan melalui instrumen baku ini, dilakukan juga supervisi langsung ke sekolah yang hasilnya dituangkan dalam format DP3.

3. Persepsi Kepala Sekolah terhadap Tugas dan Pembinaan kemampuan Profesional Kepala Sekolah yang Diterima.

Dari hasil penelitian ini terungkap bahwa pada umumnya para Kepala Sekolah telah memahami akan tugas dan tanggung jawab yang dipikulnya sebagai seorang edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator, akan tetapi dalam pelaksanaannya harus terus dibina dan dikembangkan. Mereka melakukan tugas yang diembannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan cenderung kaku artinya masih belum dilengkapi dengan kreativitas baru baik hasil temuannya maupun meniru/mengambil dari orang lain.

Pembinaan Kepala Sekolah yang dilakukan Oleh Pengawas hendaknya dapat memberikan bantuan untuk meningkatkan motivasi, kreativitas, kesempatan melanjutkan pendidikan, mengikuti dan

menyelenggarakan acara-acara ilmiah serta peningkatan mutu pada umumnya.

Bantuan dana yang diterima oleh Kepala Sekolah dari Pengawas tidak ada terutama untuk Kepala Sekolah swasta, sementara dari Diknas sendiri masih sangat terbatas, karena itu untuk meningkatkan dirinya para Kepala Sekolah harus mempunyai dana sendiri atau mencari sendiri. Dana ini diperlukan antara lain untuk mengikuti berbagai acara ilmiah seperti seminar, lokakarya, membeli buku dll.

Latihan-latihan peningkatan kreativitas seperti out bond tampaknya diperlukan untuk meningkatkan mutu dan sekaligus memberikan refreasing yang produktif.

B. Pembahasan Temuan Penelitian

Pengembangan sumber daya dalam bidang pendidikan di sekolah hendaknya dapat dilaksanakan secara seksama dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan-keterbatasan yang ada. Kegiatan itu diarahkan untuk meningkatkan kemampuan profesional tenaga kependidikan, terutama Kepala Sekolah sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan dan perkembangan yang terjadi, baik masalah pribadi, masyarakat dan terutama tugas-tugas yang dipikulnya sebagai amanat yang harus dilaksanakan. Pengembangan sumber daya

manusia mengarah pada peningkatan dan pengembangan profesional tenaga kependidikan yang sesuai dengan :

1. Undang - Undang Dasar 1945 terutama Bab XIII pasal 31 Ayat 1 :

“Tiap- tiap warga negara berhak mendapat pengajaran, Ayat 2 :

Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang diatur dengan undang-undang”.

2. Ketetapan MPR RI nomor IV /MPR /1999, terutama Bab IV huruf E nomor 2 :

Meningkatkan akademik dan profesional serta meningkatkan jaminan kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga tenaga pendidik mampu berfungsi secara optimal terutama dalam peningkatan pendidikan watak dan budi pekerti agar dapat mengembalikan wibawa lembaga dan tenaga kependidikan.

3. Undang-undang nomor 2 tahun 1989 , tentang Sistem Pendidikan Nasional terutama pasal 31 nomor 4 :

Setiap tenaga kependidikan berkewajiban untuk meningkatkan kemampuan profesional sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pembangunan bangsa.

4. Keputusann Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 103a/I/1998, tentang Kebijaksanaan Umum Departemen Pendidikan dan Kebudayaan terutama bidang Pendidikan dasar dan Menengah nomor 19 yakni :

Perlu meningkatkan mutu SMU melalui perbaikan kinerja dan Kepala sekolah, penyelenggaraan SMU plus, melaksanakan

lomba bidang studi/ilmiah dan keterampilan komputer tingkat nasional, dan mengikuti olimpiade internasional.

5. SK Menpan nomor 118/1996, tentang Jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan angka kreditnya, terutama bab II pasal 3 nomor (1) :
“Pengawas sekolah mempunyai tugas untuk menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggungjawabnya” .

Pentingnya pembinaan kemampuan Profesional Kepala Sekolah ini disebabkan oleh tuntutan zaman yang mengharuskan untuk itu, masa globalisasi , era informasi dan kemajuan teknologi saat ini menuntut setiap Kepala Sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuan profesionalnya, semua ini menuntut perubahan semua aspek kehidupan . Hal ini sesuai dengan hakikat manusia yang memiliki potensi dan mencari nilai untuk identitas diri. Mardiatmadja (1986 : 20) mengemukakan bahwa “ potensi manusia dapat dikembangkan secara optimal sesuai dengan hakikatnya sebagai makhluk ciptaan Tuhan dan sebagai manusia yang beradab” .

Pembinaan kemampuan profesional Kepala Sekolah merupakan hal yang penting dan perlu mendapatkan perhatian dari Pengawas sekolah khususnya dan instansi terkait pada umumnya dalam rangka meningkatkan mutu Kepala Sekolah yang akan berdampak pada peningkatan mutu guru dan pada ujungnya peningkatan mutu

pendidikan yang diinginkan, sebab Kepala Sekolah yang profesional diharapkan akan mampu melaksanakan tugas dengan baik, mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi, mempunyai kemandirian, mempunyai kreativitas yang tinggi, motivasi yang besar dan mempunyai kemampuan inovasi yang memadai, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan.

Usaha yang harus dilaksanakan oleh Pengawas dan Instansi terkait dalam meningkatkan kemampuan profesional Kepala Sekolah seperti dengan meningkatkan kreativitas, mengikuti seminar dan lokakarya pendidikan modern, melengkapi bacaan dan pengetahuan umum modern termasuk mengakses dari internet merupakan hal yang seharusnya segera dapat diwujudkan. Demikian pula usaha kemitraan dengan berbagai pihak yang peduli pada pendidikan seperti penerbit, perusahaan-perusahaan alat pendidikan dan dengan lembaga-lembaga pelatihan akan sangat berguna bagi Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu ini. Pembinaan profesional Kepala Sekolah ini harus dilaksanakan secara berkesinambungan, kekeluargaan tetapi tetap menunjukkan kesungguhan.

Persoalan pokok yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam mensukseskan pembinaan kemampuan Kepala Sekolah ini adalah kondisi sekolah yang belum merata, baik dari segi mutu, kondisi maupun sumber daya manusia yang dipunyai. Sekolah yang bermutu

kerja Kepala Sekolah, kreativitas, keterampilan dan wawasan setiap Kepala Sekolah yang masih belum maksimal harus segera ditingkatkan dengan sungguh-sungguh dan dengan cara yang baik dan benar.

2. Pelaksanaan Tugas Pengawas dalam Membantu Peningkatan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah.

Pelaksanaan tugas Pengawas dalam membantu peningkatan kemampuan profesional Kepala Sekolah di Kota Bandung belum dapat dilaksanakan secara optimal. Hal ini karena disamping keterbatasan jumlah pengawas saat ini, keterbatasan dana, juga keberadaan sekolah yang mutunya rendah masih banyak yaitu dari 119 buah SMU negeri dan swasta program IPA di Kota Bandung maka yang mendapatkan klasifikasi A baik sekali dengan rata-rata NEM diatas 7.50 hanya ada satu (0,84 %), kalisifikasi B, baik dengan rata-rata NEM 6.50 -7,49 terdapat tujuh buah (5,88 %), klasifikasi C, sedang dengan rata-rata NEM 5,50–6,49 terdapat 19 buah (15,97 %), kalisifikasi D, kurang dengan rata –rata NEM 4.50 – 5,59 terdapat 19 buah (15,97 %) dan klasifikasi E, kurang sekali dengan rata-rata NEM kurang dari 4,49 terdapat 73 buah (61,34 %) sebagaimana terlihat dalam tabel berikut :

Dengan melaksanakan pembinaan secara baik dan terus menerus serta dengan metode yang tepat maka kemungkinan peningkatan mutu akan dapat dicapai dengan mudah dan dengan hasil optimal.

3. Persepsi Kepala Sekolah terhadap Tugas, Kegiatan, dan Pembinaan yang Diterima serta Hambatan yang Dihadapi dalam Pelaksanaan Tugas.

Dari hasil penelitian ini terungkap bahwa pada umumnya Kepala Sekolah telah menyadari tugas dan wewenangnya sebagai pemimpin sekolah (pendidikan). Mereka mengerti bahwa kepemimpinan mereka akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran sekolah yang dipimpinnya., sebagaimana diungkap oleh Dadi Permadi (1998 : 5) bahwa “ faktor kepemimpinan Kepala Sekolah khususnya atau manajemen sekolah memberi kontribusi berarti bagi peningkatan hasil belajar dan kestabilan perolehan hasil belajar” . Hal ini berarti tanpa manajemen yang baik mustahil hasil belajar bisa meningkat serta bisa dipertahankan. Lebih lanjut Dadi Permadi menyampaikan bahwa :

faktor-faktor penyebab kegagalan Kepala Sekolah mengembangkan sekolah nya antara lain bukan hanya disebabkan oleh kerana kurangnya fasilitas, namun lebih banyak disebabkan oleh kegagalan dalam kepemimpinan

Kepala Sekolah terutama dalam memanfaatkan sumber daya baik orang maupun barang secara maksimal.

Jadi jelas bahwa pemahaman Kepala Sekolah terhadap tugas dan wewenangnya saja tidak cukup tanpa dibarengi oleh peningkatan kualitas diri dengan berbagai kegiatan yang konstruktif seperti penambahan wawasan dan pelatihan-pelatihan yang menunjang pekerjaan yang ditekuninya. Untuk terlaksananya hal ini pembinaan dari pengawas dan instansi terkait lainnya sangat dibutuhkan.

Pembinaan yang dilakukan oleh Pengawas hendaknya dapat memberikan bantuan dari berbagai segi terutama dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi Kepala Sekolah sehari-hari. Motivasi, bimbingan, teguran dan dorongan dari Pengawas akan berguna untuk meningkatkan mutu ini, akan tetapi hal ini akan sulit dapat dilaksanakan mengingat berbagai hambatan yang selama ini dihadapi seperti kemampuan Kepala Sekolah yang masih rendah, kurangnya kegiatan ilmiah yang dapat menunjang pekerjaan, kurangnya dana untuk membiayai berbagai kegiatan dan wawasan sebagian Kepala Sekolah yang masih rendah cukup menghambat peningkatan mutu yang diinginkan. Untuk itu seorang Kepala Sekolah hendaknya mempunyai kemampuan untuk mengelola diri disamping mengelola sekolah yang menjadi tanggungjawabnya.

C. Implikasi Temuan Penelitian

Jika dilihat dari pembinaan kemampuan profesional Kepala sekolah oleh pengawas di Kota Bandung, dan berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, dengan Kepala Bidang Dikmenum Depdiknas Propinsi Jawa Barat dan dengan mantan Pengawas Sekolah, serta hasil yang dicapai oleh sekolah dengan standar NEM yang diperoleh, maka pembinaan kemampuan ini belum berhasil dengan baik .

Kegiatan profesional pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai profesi tertentu, yang didasarkan pada pendidikan dan latihan khusus yang dapat memberikan pelayanan berdasarkan keahlian serta memperoleh balikan baik berupa material maupun moril. Eric Hoyle (1980 : 34) mengemukakan bahwa konsep profesional mencakup dua dimensi utama yaitu : "...the improvement of status and the improvement of practice".

Dimensi pertama merupakan upaya dari orang-orang berwenang yang terorganisasi untuk memenuhi kriteria profesi yang ideal, atau upaya mempertahankan serta membina posisi yang telah mapan melalui latihan dan peningkatan kontrol. Dimensi kedua merupakan penyempurnaan yang dilakukan secara terus menerus terhadap keterampilan dan pengetahuan dari orang-orang yang melaksanakan.

Dengan demikian implementasi dari pembinaan profesional Kepala Sekolah akan dapat memantapkan performan kerja sesuai dengan

perkembangan yang terjadi, dan dapat dipadukan dengan misi dan visi sekolah, karena itu Kepala Sekolah harus mempunyai visi yang utuh yang digambarkan oleh Dadi Permadi (1988 : 59) sebagai berikut :

(1) Dia harus orang yang beragama dan taat akan agama yang dianutnya (2) Dia harus mempunyai niat yang baik sebagai Kepala Sekolah (3) Dia mempunyai keyakinan bahwa bekerja dilingkungan sekolah adalah panggilan jiwanya (4) Dia punya keinginan untuk memajukan sekolah (5) Dia tidak terlalu berambisi pada imbalan materi dari hasil pekerjaannya

Lebih lanjut Dadi Permadi (1998 : 59) menyampaikan bahwa visi sekolah tentang sekolahnya dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain “ Pengalaman hidup , pendidikan atau pelatihan , pengalaman profesional , interaksi dan komunikasi” .

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tuntutan untuk menjadikan suatu pekerjaan profesional dituntut syarat-syarat atau kompetensi tertentu. Oteng Sutisna (1987 : 4) menyampaikan bahwa :

Dalam melakukan perbuatan profesional, maka seseorang harus memiliki kemampuan perilaku yang memungkinkannya menjalankan tugas kewajibannya dengan cara yang paling diinginkan. Wibawa, kemampuan, kecakapan, keahlian menjalankan tugas dengan cara yang paling diinginkan disebutkan paling potensi yang harus dimiliki seseorang.

Dengan demikian agar Kepala Sekolah memenuhi kriteria-kriteria diatas dibutuhkan pembinaan kemampuan profesional melalui berbagai pembinaan seperti ; peningkatan wawasan keilmuan,

kesempatan mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, dan diberikan motivasi yang akan meningkatkan mutu mereka.

Melihat uraian tersebut diatas, menurut peneliti beberapa hal yang harus diperhatikan adalah :

1. Perlu penambahan pengawas

Menurut peraturan yang ada seorang pengawas maksimal membina 15 sekolah dengan tipe yang tidak sama. Apabila melihat jumlah pengawas pembina yang ada di Kota Bandung sebanyak enam orang maka masih dibutuhkan tiga orang lagi pengawas pembina untuk mengawasi 140 SMU negeri maupun swasta dan jika melihat jumlah pengawas mata pelajaran yang hanya lima orang untuk 13 mata pelajaran yang berbeda maka dibutuhkan 8 orang lagi pengawas mata pelajaran. Jadi tidak heran dalam pembinaan sekolah-sekolah masih belum merata, bahkan masih ada sekolah negeri yang dikunjungi oleh pengawas hanya satu kali dalam satu tahun pelajaran (terutama tahun pelajaran 1999-2000). Penambahan pengawas memang tidak sederhana, karena harus dicari orang yang memang telah memenuhi syarat-syarat tertentu untuk itu, belum lagi keterbatasan SDM saat ini.



2. Pembinaan Kepala sekolah dalam bentuk kegiatan ilmiah

Di kota Bandung kemampuan Kepala Sekolah masih belum merata, masih banyak Kepala Sekolah yang jarang mengikuti kegiatan ilmiah seperti penataran kepemimpinan, seminar kependidikan., loka karya dll, belum lagi kemampuan managerial yang juga masih rendah. Kegiatan yang ada dalam K3S masih bersifat rutin pekerjaan Kepala Sekolah, sementara untuk peningkatan wawasan keilmuan masih sangat jarang.

Penyelenggaraan kegiatan ilmiah yang dikoordinir oleh Pengawas atau oleh K3S dengan menghadirkan para pakar dalam berbagai disiplin ilmu seyogyanya sering dilakukan, apalagi menghadapi era global dan era informasi seperti sekarang ini.

Pelatihan-pelatihan Kepala Sekolah yang selama ini diterima oleh Kepala sekolah negeri seyogyanya juga dapat diberikan secara merata untuk Kepala Sekolah swasta yang jumlahnya lebih banyak dan lebih bervariasi.

3. Penyediaan buku bacaan ilmiah

Buku adalah sumber ilmu pengetahuan, membaca adalah kunci ilmu pengetahuan. Menurut pengamatan peneliti, para Kepala sekolah masih sangat sedikit mempunyai buku ilmu pengetahuan terbitan terbaru dan membacanya terutama buku yang berhubungan

dengan kependidikan modern. Karena itu perlu dicarikan solusi pengadaan buku yang murah dan mudah dan dibangkitkan lagi gairah membaca sehingga Kepala Sekolah tidak banyak tertinggal.

4. Peningkatan Kreativitas dan Motivasi Kerja

Wongkar (1990) seperti yang ditulis oleh Dadi Permadi (1998 : 3), menyampaikan perlunya Kepala Sekolah dilatih atau dibina karena beberapa hal sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah belum bisa menjawab tantangan kedinamikaan perubahan yang terjadi di masyarakat . Perencanaan pendidikan belum diterapkan dengan baik di sekolah.
- b. Kepala Sekolah tidak responsif terhadap gejolak perubahan yang begitu cepat, mereka merasakan seolah-olah kurang berhasil sekolahnya bukan menjadi tanggung jawabnya.
- c. Kelemahan kemampuan Kepala Sekolah dalam aspek prosedural antara lain kelemahan dalam bidang analisis , merancang dan mengambil keputusan terhadap alokasi sumber-sumber, penyusunan pedoman, perincian program, dan program evaluasi.
- d. Kelemahan aspek substansial , antara lain kelemahan Kepala Sekolah dalam kemampuan generalisasi, mengingat sifat perencanaan pendidikan yang multidisipliner dan interdisipliner.
- e. Sikap ragu-ragu dan ketidak raguan dalam memahami realitas yang dapat diidentifikasi , mempengaruhi kemampuan keputusan apalagi keputusan yang bersifat futuristik.

Kreativitas Kepala Sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah akan sangat mempengaruhi keberadaan sekolah , baik terhadap kemajuan proses belajar mengajar maupun terhadap

pembinaan sumber daya lain yang ada dilingkungan sekolah tersebut. Kemandegan kreativitas Kepala Sekolah saat ini lebih disebabkan antara lain karena terlalu lama menjabat, kurangnya membaca buku-buku ilmiah, kurangnya mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah, dan motivasi kerja yang menurun. Jika hal-hal ini dibiarkan maka akan terjadi kemunduran mutu sekolah dan mutu kepala sekolah sendiri. Sudah selayaknya jika para pengawas dan instansi terkait lainnya memperhatikan hal ini lebih serius dan diprioritaskan.

5. Ketepatan dalam pengaturan mutasi dan rotasi Kepala sekolah

Dalam Rambu-rambu Penilaian Pelaksanaan Tugas Kepala Sekolah di Lingkungan Binaan Dirjen Dikdasmen (1999) sebagai penjabaran dari SK Mendibud nomor 0296/U/1996 menyatakan bahwa masa tugas Kepala Sekolah adalah :

- a. Tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah diberikan untuk satu masa tugas selama 4 (empat) tahun.
- b. Masa tugas Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud dalam butir 1 dapat diperpanjang 1 (satu) kali masa tugas.
- c. Guru yang telah melaksanakan tugas sebagai Kepala Sekolah dua kali masa tugas berturut-turut, dapat ditugaskan kembali menjadi Kepala Sekolah apabila :
 - 1) telah melewati tenggang waktu sekurang-kurangnya 1 (satu) kali masa tugas, atau
 - 2) memiliki prestasi yang sangat baik, dengan tanpa tenggang waktu ditugaskan di sekolah lain dan mendapat persetujuan dari Direktur Jendral bagi Kepala SLTP dan SMU.

- d. Kepala Sekolah yang masa tugasnya berakhir dan/atau tidak lagi diberikan tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah atau dalam jabatan lain , tetap melaksanakan tugas sebagi guru.

Rambu-rambu diatas ini tampaknya belum dapat dilaksanakan dengan baik, dengan alasan masih dalam masa transisi. Padahal betapa banyak Kepala Sekolah yang telah menduduki jabatan itu beasiisan bahkan puluhan tahun, karena jika seorang guru menjadi Kepala Sekolah maka sejak saat itu ia tidak lagi (jarang) menjadi guru mengajar di kelas sampai ia pensiun kalau sebagai pegawai negeri dan sampai ia tua (tidak mampu lagi) bagi Kepala Sekolah swasta.

Melihat kenyataan diatas sering dijumpai kejenuhan kerja dan mengurangnya kreativitas serta motivasi Kepala Sekolah dalam memimpin sekolah, yang apabila hal ini terus dibiarkan maka akan sangat merugikan dunia pendidikan khususnya dan kemajuan bangsa pada umumnya.

6. Peningkatan Sistem Pembinaan dan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah.

Pembinaan yang diartikan sebagai memberikan arahan, bimbingan, contoh, dan saran dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah , harus diimbangi dengan *pengembangan* SDM Kepala

Sekolah. Pengembangan harus diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral Kepala Sekolah yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan dunia pendidikan saat ini dan masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan pengembangan pribadi Kepala Sekolah itu sendiri agar prestasi kerjanya baik dan selalu meningkat.

Pengembangan Kepala Sekolah semakin penting manfaatnya dirasakan, jika melihat kemajuan teknologi dan informasi yang juga menandakan ketatnya persaingan dalam segala hal. Setiap Kepala sekolah dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, berkualitas dan kuantitas baik. Pembinaan dan Pengembangan Kepala Sekolah harus mempunyai tujuan yang jelas, menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2000 : 69), hakikat pengembangan itu adalah :

- a. Produktivitas kerja : Pengembangan karyawan bertujuan agar produktivitas kerja karyawan meningkat, kualitas kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan semakin baik.
- b. Efisiensi : Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- c. Kerusakan : Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

- d. Kecelakaan : Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan barang, produksi sehingga jumlah pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- e. Pelayanan : Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.
- f. Moral : Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- g. Karier : Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Konseptual : Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*nya lebih baik.
- i. Kepemimpinan : Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik karena human relationnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah, sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horisontal semakin harmonis.
- j. Balas jasa : Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah) karyawan akan meningkat karena prestasi mereka semakin besar.
- k. Konsumen : Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Menurut pengamatan peneliti dan hasil wawancara dengan para Kepala Sekolah, pembinaan dan pengembangan Pengawas terhadap Kepala Sekolah saat ini cenderung monoton, pembinaan masih berkisar pada administrasi dan organisasi sekolah, belum menyentuh pada pembinaan SDM yang justru sangat menentukan dalam peningkatan mutu Sekolah, bahkan tidak jarang Pengawas

datang ke sekolah hanya untuk menyerahkan suatu format isian dan cara mengisinya saja. Pembinaan dengan meningkatkan wawasan ilmiah, kepemimpinan, peningkatan kreativitas dan peningkatan jati diri Kepala Sekolah sangat diperlukan, apalagi jika dihadapkan dengan keharusan menghadapi era global dan era informasi yang sangat cepat seperti saat ini.

Sistem penilaian dengan format baku, sebaiknya dipadukan dengan perkembangan, situasi dan kondisi yang tengah berlangsung. Penilaian juga dapat dilaksanakan sepanjang tahun, bukan hanya satu tahun sekali atau pada saat berakhirnya masa jabatan empat tahunan. Kepala Sekolah selayaknya mempunyai buku rapor yang dapat dipegang dan dibaca secara transparan oleh Penentu kebijakan dan orang yang berkopoten.

7. Kompensasi.

Kompensasi menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam Malayu (2000 : 118) adalah : *“ Compensation is what employee receive of their work ”*. Menurut Malayu sendiri “ kompensasi adalah semua pendapatan yang bentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa karyawan yang diberikan kepada perusahaan” .

Berdasarkan wawancara peneliti dengan para Kepala Sekolah, gaji yang diterima Kepala Sekolah saat ini masih belum memadai jika dibandingkan dengan tanggung jawab pekerjaan yang dipikulnya.

Besar kecilnya gaji / upah akan sangat mempengaruhi kinerja setiap orang. Pekerjaan Kepala Sekolah yang didalamnya ada fungsi sebagai manager, maka sudah seharusnya mendapatkan perhatian yang serius. Apalagi yang bekerja sebagai Kepala Sekolah di sekolah swasta kecil, pada umumnya masih belum mendapatkan gaji yang memadai. Demikian juga kompensasi untuk para Pengawas yang hingga saat ini masih belum memadai, terutama untuk biaya perjalanan dan administrasi ringan kepengawasan harus segera mendapat perhatian dari pihak terkait.

